

# Para Além das “Máquinas”, “Organismos” ou “Gaiolas de Ferro”

BEYOND THE "MACHINES", "ORGANISMS" OR "IRON CAGES"

**Ariadne Scalfoni Rigo<sup>1</sup>**

## RESENHA

MORGAN, Gareth. Paradigmas, metáforas e quebra-cabeças na teoria das organizações (1980) São Paulo: Revista de Administração de Empresa, v. 45, n. 1, Jan/Mar, 2005.

Ao escrever “Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças” Gareth Morgan (1980) intencionou, fundamentalmente, mostrar que as diferentes escolas de pensamento da teoria das organizações, mesmo podendo ser agrupadas em diferentes paradigmas, possuem um denominador comum: a utilização de metáforas como instrumentos de construção do conhecimento. Neste intento, o autor primeiro mostra as diferenças entre os paradigmas para, em seguida, provocar a reflexão sobre a possibilidade de interação entre estes paradigmas, tendo em vista que o corpo de conhecimento em cada um deles é fruto de um processo de construção semelhante.

Para tanto, Morgan inicia o texto definindo os principais elementos teóricos (que constam no próprio título do trabalho) que compõem o seu argumento: paradigmas, metáforas e quebra-cabeças, relacionando-os à teoria das organizações. Em seguida, o autor explica a divisão das várias teorias das organizações entre quatro paradigmas sociológicos. A partir daí, ele dá conta de demonstrar como as metáforas têm sido usadas na construção de conhecimento, de modo geral e, das teorias organizacionais, de modo mais específico.

A relação entre paradigma, metáfora e quebra-cabeça, logo na introdução, facilita o entendimento dos argumentos do autor no decorrer da leitura. Em resumo, num nível macro, estão os paradigmas ou “visões de mundo” adotados por um conjunto de escolas de pensamento ou teorias organizacionais. Situadas num segundo nível (meso), estas diversas teorias, embora diferentes (e às vezes muito diferentes), se utilizam de certos tipos de metáforas para proceder suas investigações e dar corpo ao seu conjunto de conhecimentos. O terceiro nível, ou nível micro, é constituído pelas ditas

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Graduada em Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal de Viçosa. Professora da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. E-mail: [ariadnescafolni@gmail.com](mailto:ariadnescafolni@gmail.com).

investigações, ou seja, por um elevado número de pesquisas empreendidas pelos estudiosos, as quais originam determinadas abordagens.

Ao explicitar as noções de paradigmas das teorias das organizações, Morgan recorre a uma publicação anterior, de 1979, em parceria com Gibson Burrell. Nela, os autores distribuem as escolas de pensamento em análise organizacional em quatro grandes grupos de paradigmas (visões de mundo), distribuindo-as conforme dois eixos ou contínuos: subjetivo-objetivo (natureza da ciência) e regulação-mudança radical (natureza da sociedade). De forma resumida, os quatro paradigmas são assim entendidos:

- a) Funcionalista: de caráter objetivo e regulador, assume a ciência social como neutra e a sociedade como algo real/concreto e distante do observador.
- b) Interpretativista: de caráter subjetivo e regulador, embora também conceba a sociedade como um sistema social regulado, defende que a realidade social é fruto da experiência/criação do observador e dependente da sua subjetividade.
- c) Humanista radical: de caráter subjetivo e de mudança radical, vão além dos interpretativistas ao entenderem que os processos de criação da realidade pelos indivíduos estão presos a aspectos alienantes ou modos de dominação. Esta escola de pensamento está centrada na questão de como os indivíduos podem “transcender sua alienação” por meio da práxis.
- d) Estruturalista radical: de caráter objetivo e de mudança radical, do mesmo modo que os humanistas radicais, os estruturalistas radicais percebem a sociedade como algo alienante e dominante, mas entendem que a realidade existe com algo concreto e à parte. Seu intuito é entender as tensões entre elementos que se opõe (por exemplo, capitalistas e operariado).

De acordo com Caldas (2005) esta ideia de divisão paradigmática influenciou significativamente o aumento de estudos críticos em administração embora, atualmente, esta proposta é base para apenas um pequeno número de trabalhos acadêmicos e para a elaboração de certas críticas relativas à uma possível segregação que esta ideia teria provocado no campo da análise organizacional.

Antes de expor sua defesa em relação ao uso das metáforas, Morgan esclarece a base do entendimento acerca do processo de construção do conhecimento. Para ele, “os seres humanos tentam tornar o mundo objetivo por meio de processos essencialmente subjetivos”. Desta forma, a realidade que se coloca, se coloca para alguém que a percebe e que a torna explícita por meio da linguagem. Neste sentido, Morgan concebe a metáfora como um recurso simbólico (e linguístico) utilizado pelos indivíduos para explicitar suas experiências e conhecimentos sobre o mundo.

A ideia básica do uso das metáforas é a comparação criativa entre as características de um elemento A e de um elemento B. Desta maneira, a imagem gerada neste processo de comparação permite ao pesquisador (e/ou teórico organizacional) tentar descobrir as características da metáfora que são comuns ao objeto estudado. Morgan, neste ponto, esclarece que “boa parte das atividades de resolução de quebra-cabeças da ciência normal é desse tipo, com o cientista tentando examinar, operacionalizar e medir implicações do insight metafórico sobre o qual suas premissas estão implícita ou explicitamente baseadas”.

Neste ponto, uma analogia é pertinente: àqueles que já experimentaram montar um quebra-cabeças devem se lembrar que, geralmente, fixamos um “espaço” a completar e saímos a procura da peça que ali se encaixa. O processo de busca e comparação se dá por meio das tentativas de encaixar

várias outras peças que, de imediato, julgamos parecidas com aquela que, em algum momento, se encaixará perfeitamente naquele espaço. Assim, o que Morgan mostra é que o processo de construção do conhecimento, em análise organizacional, se dá com a busca da metáfora mais adequada (peça que se encaixa), após um processo sistemático de comparação entre um certo número de metáforas diferentes (peças) e o objeto de estudo (espaço a ser preenchido).

A analogia anterior quis mostrar o processo de busca e comparação. Obviamente que entre metáforas e objetos não há “encaixe perfeito”. Isso porque Morgan entende que as diferenças entre a metáfora e o objeto estudado devem ser significativas, embora aquilo que se quer destacar do objetivo deva também ser uma característica forte da metáfora. Assim, mais do que a quantidade de características semelhantes entre o objeto e a metáfora, a qualidade de um pequeno número de características (ou o quanto elas são marcantes na metáfora) oferece mais poder explicativo ao objeto de estudo.

No que diz respeito ao uso das metáforas na teoria das organizações, Morgan é explícito ao dizer que, nenhuma delas dá conta de explicar completamente a complexidade da vida organizacional. Neste sentido, diferentes metáforas podem ser usadas de maneiras diferentes para explicar uma diversidade de aspectos organizacionais, assim como “novas metáforas podem ser usadas para criar novos modos de ver as organizações”.

Outra intenção do autor com a defesa do uso das metáforas na construção de conhecimento e com o reconhecimento de que a teoria das organizações é metafórica, é sugerir um rompimento da “hostilidade” das abordagens tradicionais, as quais se baseiam em conceitos vistos como concretos (e não oriundos de metáforas), para com as abordagens alternativas em análise organizacional. Para Morgan, qualquer fenômeno organizacional pode ser entendido com a utilização de muitas e diferentes metáforas.

Ao demonstrar as relações entre os paradigmas, as teorias organizacionais e as metáforas, Morgan inicia com as metáforas das organizações vistas como máquinas e vistas como organismos. Talvez as duas metáforas mais conhecidas da teoria organizacional. A primeira, enfatizando a estrutura, design, tecnologia e habilidades instrumentais do homem; e a segunda, focando as relações de interdependência interna e com o meio ambiente. Estas e outras, como a cultura, a cibernética e a política são abordagens que se enquadram, na opinião do autor, na maneira funcionalista de compreender as organizações. Isso porque, apesar delas se utilizarem de diferentes metáforas (ou analisarem por diferentes ângulos), a realidade é tida como algo definido e concreto (visão de mundo dos funcionalistas).

No paradigma interpretativista, o destaque de Morgan é dado à utilização da metáfora do “jogo de linguagem”, a qual busca questionar o funcionalismo e explicar como as realidades são criadas e sustentadas por meio das palavras. Já os humanistas radicais utilizam-se da metáfora da “prisão psíquica”, a qual domina os homens levando-os a viver uma vida alienante e/ou como “prisioneiros” das suas próprias concepções e pré-conceitos. Embora também enfatize sistemas de dominação, o paradigma estruturalista radical entende as organizações como espaços ou “gaiolas de ferro” onde se configuram as mesmas estruturas de poder da sociedade, e procuram entender as diversas estratégias utilizadas pelos agentes de poder dentro destas estruturas.

Deste modo, Morgan procura mostrar que o analista organizacional pode se valer de várias metáforas e criar conhecimento a partir de uma interação paradigmática, tendo em vista que os mesmos são concebidos por meio de elaborações subjetivas feitas com base numa estratégia comparativa comum.

Neste ponto, e para finalizar, cabe ressaltar duas observações. Uma feita por Caldas (2005) sobre esta defesa aberta ao uso das metáforas por parte de Morgan; e a outra, e derradeira, sobre a dificuldade do leitor, estudante de administração e de gestão social, em compreender as metáforas organizacionais apenas como metáforas que são.

Para Caldas (2005), a divulgação e a legitimação do uso das metáforas por Morgan, principalmente após a publicação do seu livro "Imagens da Organização", impactaram sobremaneira o campo da análise organizacional no Brasil. No entanto, contraditoriamente, esta mesma legitimação significou uma decrescente utilização da sua ideia de divisão paradigmática também em análise organizacional.

Por fim, sobre a dificuldade do Administrador ou Gestor Social para compreender as metáforas (ou estar atento ao seu uso), vale ressaltar que, durante a sua formação, as mesmas formam e dão sentido a um conjunto de conceitos que se concretizam e se tornam a própria maneira de conceber as organizações. Parece que o processo de formação se traduz na inserção do estudante nas abordagens tradicionais e funcionalistas (principalmente). Neste sentido, a meu ver, a fundamental contribuição deste artigo de Morgan é alertar para novas possibilidades de compreender as organizações para além das "máquinas", "organismos", "cérebros", "prisões", "atores" ou "gaiola de ferro".

### Referências

CALDAS, M. Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, Jan/Mar 2005.

MORGAN, Gareth. Paradigmas, metáforas e quebra-cabeças na teoria das organizações (1980) São Paulo: **Revista de Administração de Empresa**, v. 45, n. 1, Jan/Mar, 2005.